

**ANALISIS FAKTOR-FAKTOR YANG MEMENGARUHI
MOTIVASI KARYAWAN DALAM MENERAPKAN BUDAYA KERJA 5S
(STUDI KASUS PADA KARYAWANPT. PLN (PERSERO) P3JB APP SEMARANG)**

Sinta Irawati¹⁾, Bambang Purwanggono²⁾, Rani Ruminta³⁾

Program Studi Teknik Industri
Fakultas Teknik – Universitas Diponegoro
Jl. Prof. Soedarto, SH Tembalang Semarang 50239
Email: ¹⁾ irawati.sinta@gmail.com

ABSTRAK

5S adalah salah satu budaya kerja perusahaan yang dimiliki PT. PLN (Persero) P3JB APP Semarang, namun pada kenyataannya, penerapannya di tempat kerja belum berjalan maksimal. Hal ini terbukti dengan adanya hasil audit yang dilakukan pihak manajemen, bahwa penerapan 5S di perusahaan masih tergolong rendah. Kurangnya kesadaran karyawan dalam menerapkan 5S adalah karena minimnya motivasi karyawan. Penelitian ini dilakukan untuk menguji hubungan antara variabel komunikasi, pelatihan, *reward and recognition*, dan peran *top management* dengan motivasi karyawan dalam menerapkan 5S. Ukuran sampel dari responden adalah sebanyak 63 orang dan kesemuanya adalah karyawan tetap PT. PLN (Persero) P3JB APP Semarang. Semua responden diberikan kuesioner yang terkait dengan faktor yang mempengaruhi karyawan dalam menerapkan 5S. Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi, komunikasi, pelatihan, *reward and recognition*, dan peran *top management* berpengaruh positif terhadap *motivasi* karyawan dalam menerapkan 5S, dan diketahui variabel peran *top management* ($b_4=0.313$) adalah variabel yang memiliki pengaruh terbesar dibandingkan variabel lainnya.

Kata Kunci: Motivasi, Komunikasi, Pelatihan, *Reward and Recognition*, Peran *Top Management*, 5S

ABSTRACT

5S is a work culture of PT. PLN (Persero) P3JB APP Semarang, but in fact, the application in the workplace is not running optimally. It is proven by the results of the audit conducted by management that the implementation of 5S in the company is under the good standard. Lack of awareness of employees in implementing 5S is due to the lack of motivation of employees. The purpose of this study is to examine the relationship between the variables of communication, training, rewards and recognition, and the role of top management to employee motivation in implementing 5S. The sample size of the respondents is 63 people and all of them are employees of PT. PLN (Persero) P3JB APP. All respondents were given a questionnaire related to the factors that influence employees in implementing 5S. Researched study shows that motivation, communication, training, reward and recognition, and top management role were found to have a positive significant relationship, and top management role ($b_4=0.313$) was found as the most relationship variable than others.

Keywords: Motivation, Communication, Training, Reward and Recognition, Top Management Role, 5S

PENDAHULUAN

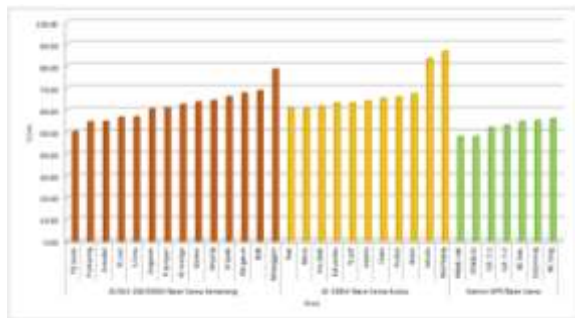
Perusahaan merupakan suatu kumpulan dari fungsi-fungsi manajemen dan kumpulan dari orang-orang yang terlibat dalam suatu kegiatan untuk mencapai suatu tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Dalam praktiknya, perusahaan membutuhkan sumber daya untuk

menjalankan kegiatan bisnis. Salah satu sumber daya yang diperlukan untuk mengelola kegiatan bisnis suatu perusahaan adalah sumber daya manusia (SDM). SDM menjadi sangat penting perannya karena tanpa unsur ini perusahaan tidak akan dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan (Hersey dkk., 1982).

Untuk mempersiapkan SDM yang berkualitas, budaya perusahaan dapat dijadikan sebagai alat dalam pencapaian sistem nilai bersama dan dapat dipergunakan oleh anggota organisasi sebagai pedoman mereka dalam menjalankan fungsinya sebagai anggota organisasi (Atmosoeprapto (2001) dalam Tampubolon, 2008).

Budaya kerja yang diterapkan untuk memperbaiki kualitas lingkungan kerja perusahaan adalah budaya kerja 5S. Penerapan budaya kerja 5S tidak hanya baik digunakan untuk melakukan perbaikan di lingkungan kerja, tapi dapat juga memperbaiki cara berpikir karyawan terhadap pekerjaannya. Sebagai bagian dari *lean manufacture management*, budaya kerja 5S merupakan salah satu *tools* yang dapat membantu meningkatkan daya saing dalam industri bisnis (Rahayu dalam Hartika dkk., 2011). Selain itu, Ho (2008) menyatakan bahwa bisnis model 5S memainkan peran penting dalam *global sustainability* dan *economic development*.

Salah satu perusahaan yang telah menerapkan 5S sebagai salah satu budaya kerjanya adalah PT. PLN (Persero). Sebelum penerapannya, pihak manajemen pihak manajemen telah melakukan sosialisasi dan pelatihan terhadap budaya kerja ini, namun pada praktiknya masih banyak karyawan tidak menerapkannya dengan baik dan gerakan 5S belum tampak berjalan sesuai kriteria perusahaan, hal tersebut dapat memengaruhi kinerja pekerja saat bekerja.



Hasil/Grade-Score (A=100-81) / (B=80-71) / (C=70-61) / (D=60-51) / (E=50-00%)

Gambar 1. Hasil Audit Penerapan 5S PT. PLN (Persero) P3JB APP Semarang

Sumber: PT. PLN (Persero) P3JB APP Semarang Tahun 2013

Gambar 1 menunjukkan hasil audit yang dilakukan pihak manajemen, dalam hal ini tim 5S kepada seluruh area di bawah naungan PT. PLN (Persero) P3JB APP Semarang di kawasan Jawa Tengah. Terdapat 32 area dengan tiga area utama, yaitu GI/GIS/500kV Base Camp Semarang, GI 150kV Base Camp Kudus, dan Kantor APP/Base Camp. Hasil audit menunjukkan mayoritas area mendapatkan *score* dengan *grade* rendah, dikatakan rendah karena hasil *grade score* berada di bawah kategori B (71-80%). Artinya terdapat permasalahan terjadi di dalam perusahaan dalam menerapkan 5S. Pernyataan tersebut juga diakui tim audit 5S PT. PLN (Persero) P3JB APP Semarang melalui wawancara yang dilakukan, bahwa pada praktiknya banyak ditemukan karyawan yang tidak mematuhi budaya kerja 5S, dan diakui bahwa motivasi masih belum terbentuk dengan baik di dalam setiap individu pekerja karena kurangnya peran *top management* dalam mengawasi penerapan 5S, tidak maksimalnya *training* 5S karena hanya dilakukan satu kali dan tidak menyeluruh ke seluruh karyawan, penghargaan yang diberikan tidak dapat menunjang kinerja karyawan dalam menerapkan 5S, serta komunikasi mengenai 5S yang tidak maksimal di dalam perusahaan. Hal ini didukung pula oleh Hartika (2011), dalam penelitiannya ia menyatakan bahwa kurangnya dorongan atau motivasi dalam diri pekerja, didukung pula dengan kesadaran pekerja yang kurang dalam mengimplementasikan 5S di tempat kerja. Samsanova (2007) menyatakan bahwa kurangnya motivasi adalah salah satu faktor yang menghambat keberhasilan pelaksanaan sistem 5S. Padahal, Beale (2006) dalam Hartika dkk. (2011) menyatakan bahwa motivasi karyawan adalah penting dalam menunjang keberhasilan praktik *lean manufacturing*, khususnya 5S.

Pentingnya penerapan 5S bagi PT. PLN (Persero) P3JB APP Semarang adalah untuk mencapai tempat kerja, situasi kerja, dan sistem kerja yang optimal, dengan sasaran utama adalah untuk menjaga, mengamankan, dan melindungi karyawan, mitra kerja, asset milik perusahaan serta lingkungan. Dengan ini seluruh karyawan diharuskan untuk peduli dan tanggap terhadap tata cara pelaksanaan kerja sesuai dengan prinsip 5S, sehingga pemborosan-pemborosan yang terjadi akibat cara kerja yang salah, disiplin kerja

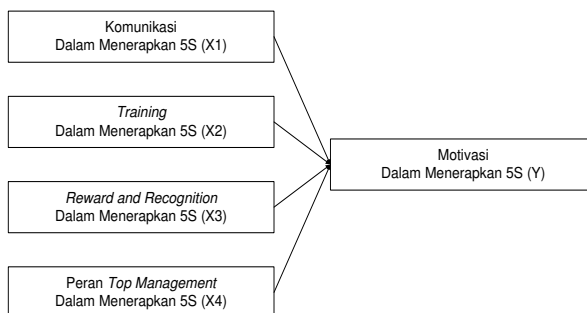
yang kurang, fasilitas/peralatan mesin yang tidak memenuhi syarat dan atau terjadi kerusakan terhadap fasilitas perusahaan akan dapat dikurangi semaksimal mungkin bahkan dapat dihilangkan sama sekali. Sedangkan apabila penerapan 5S tidak berjalan dengan baik, akan berdampak pada buruknya lingkungan kerja, semangat personel, *safety*, produktifitas, *quality*, dan biaya.

Tujuan Penelitian

1. Menganalisis faktor-faktor yang memengaruhi motivasi karyawan dalam menerapkan budaya kerja 5S di PT. PLN (Persero) P3JB APP Semarang.
2. Menentukan faktor apakah yang paling dominan memengaruhi motivasi karyawan dalam menerapkan budaya kerja 5S di PT. PLN (Persero) P3JB APP Semarang.
3. Memberikan usulan perbaikan dalam meningkatkan motivasi karyawan dalam menerapkan budaya kerja 5S di PT. PLN (Persero) P3JB APP Semarang.

METODOLOGI PENELITIAN

Model Konseptual dan Hipotesis



Gambar 2. Model Konseptual

Sumber: Hartika dkk, 2011

Penelitian ini menggunakan model konseptual yang mengacu pada model konseptual penelitian yang dilakukan oleh Hartika dkk (2011). Dalam penelitiannya, terdapat lima variabel, diantaranya empat variabel yang mempengaruhi (*dependent variable*), yaitu komunikasi, *training*, *reward and recognition*, dan peran *top management*. Sedangkan variabel lainnya, sebagai variabel yang dipengaruhi yaitu motivasi karyawan dalam menerapkan budaya kerja 5S di tempat kerja.

Berdasarkan masalah yang telah dijelaskan, maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

- H1 Komunikasi berpengaruh terhadap motivasi karyawan dalam menerapkan 5S.
- H2 *Training* berpengaruh terhadap motivasi karyawan dalam menerapkan 5S.
- H3 *Reward and Recognition* berpengaruh terhadap motivasi karyawan dalam menerapkan 5S.
- H4 Peran *top manajemen* berpengaruh terhadap motivasi karyawan dalam menerapkan 5S.
- H5 Komunikasi, *training*, *reward and recognition*, dan peran *top management* berpengaruh terhadap motivasi karyawan dalam menerapkan 5S.

Variabel Penelitian

1. Variabel Terikat (*Dependent Variable*)

Hasibuan (2007) menyatakan dalam proses motivasi perlu ditetapkan terlebih dahulu tujuan organisasi. Setelah tujuan organisasi ditetapkan, karyawan harus dimotivasi ke arah tujuan itu. Faktor yang Mempengaruhi Motivasi atau *Motivator factor* berhubungan dengan aspek-aspek yang terkandung dalam pekerjaan itu sendiri. Jadi berhubungan dengan *job content* atau disebut juga sebagai aspek intrinsik dalam pekerjaan, menurut Herzberg (1966) dalam Hasibuan (2007) dimensinya meliputi *achievement*, *recognition*, *work it self*, *responsibility*, *possibility of growth*, dan *advancement*.

2. Variabel bebas (*Independent Variable*)

- Komunikasi (X₁)

Salah satu fungsi komunikasi menurut Pace dkk., (2002) adalah fungsi pengaruh dan persuasi atau motivasi. Komunikasi dapat menumbuhkan motivasi dengan cara menjelaskan kepada karyawan apa yang harus dilakukan, bagaimana motivasi kerja karyawan dinilai, dan apa yang dapat dilakukan untuk meningkatkan kinerja tersebut. Pace, dkk., (2002) mengutarakan enam dimensi yang memengaruhi iklim organisasi, diantaranya *trust*, *participative decision making*, *supportiveness*, *openness in downward*, *listening in upward communication*, dan *concern for high performance goals*.

- *Training (X₂)*
Pelatihan bagi karyawan merupakan sebuah proses mengajarkan pengetahuan dan keahlian tertentu, serta sikap agar karyawan semakin terampil dan mampu melaksanakan tanggung jawabnya dengan semakin baik dan sesuai standar Mangkuprawira (2011). Menurut Mangkuprawira (2011), faktor yang termasuk ke dalam pelatihan diantaranya mempunyai tujuan dan sasaran yang jelas, menggunakan instruktur pelatihan yang profesional, materi pelatihan sesuai dengan tujuan, memakai metode pelatihan yang cocok, pelaksanaannya harus berjalan berkesinambungan, adanya perubahan setelah pelatihan, dan meningkatkan kualitas kerja.
- *Reward and Recognition (X₃)*
Reward and recognition yang sukses dan dirancang dengan baik di dalam suatu organisasi akan sangat berguna dalam memotivasi, menarik, dan mempertahankan (Harder (2006) dalam Hartika, 2011) karyawan untuk dapat berpartisipasi dalam penerapan 5S di lingkungan kerja (Parrie dalam Hartika, 2011). Berdasarkan De Beer (1987) dalam Roberts (2005) terdapat Sembilan dimensi yang merupakan penggabungan dari enam belas faktor dari *Herzberg's two factor theory* memengaruhi *reward and recognition* dalam memotivasi karyawan, diantaranya *work content, payment, promotion, recognition, working condition, benefits, personal, leadership and supervision, dan general*.
- *Peran Top Management (X₄)*
Kepemimpinan menurut Stoner (1995) didefinisikan sebagai proses mengarahkan dan memengaruhi aktivitas yang berkaitan dengan tugas dari anggota kelompok. Sedangkan gaya kepemimpinan adalah berbagai pola tingkah laku yang disukai oleh pemimpin dalam proses mengarahkan dan memengaruhi karyawan. Dimensi kepemimpinan menurut Bass dan Avolio (1994) dalam Suwanto (2011) yaitu *idealized influence, inspirational*

motivation, intellectual simulation, dan individualized consideration.

Model Kuesioner

Kuesioner dalam penelitian ini digunakan untuk mengetahui pendapat karyawan PT. PLN (Persero) P3JB APP Semarang mengenai variabel penelitian. Kuesioner penelitian yang dibuat terdiri dari dua bagian, yaitu: 1) Bagian I berisi data diri responden yang berisi nama, jenis kelamin, usia, dan pendidikan terakhir. 2) Bagian II berisi pertanyaan tertutup yang berhubungan komunikasi, *training, reward and recognition*, dan peran *top management* terhadap motivasi karyawan dalam menerapkan budaya kerja 5S di tempat kerja.

Tabel 1. Dimensi Variable-Variabel Penelitian

Variabel	Dimensi	Sumber
Komunikasi	<i>Trust</i>	Pace dkk., 2002
	<i>Participative decision making</i> <i>Supportiveness</i> <i>Openness in</i> <i>Downward Communication</i> <i>Concern for high performance goal</i>	
<i>Training</i>	Tujuan pelatihan	Mangkuprawira, 2011
	Instruktur pelatihan Materi pelatihan Pelaksanaan pelatihan Perubahan pribadi setelah pelatihan Hasil pelatihan	
<i>Reward and Recognition</i>	<i>Work Content</i>	De Beer (1987) dalam Roberts, 2005
	<i>Payment</i> <i>Recognition</i> <i>Working Condition</i> <i>Benefits</i> <i>Personal</i> <i>Leader/Supervisor</i> <i>General</i>	
<i>Peran Top Management</i>	<i>Idealized Influence</i>	Bass dan Avolio (1994) dalam Suwatno, 2011
	<i>Inspirational motivation</i> <i>Intellectual simulation</i> <i>Individualized consideration</i>	
Motivasi	<i>Achievement</i>	Herzberg (1966) dalam Hasibuan (2007)
	<i>Recognition</i> <i>The Work Itself</i> <i>Responsibility</i> <i>Advancement</i>	

Skala Penilaian

Mekanisme penilaian penelitian ini adalah dengan menggunakan skala Likert. Menurut Siregar (2012), skala likert adalah skala yang dapat digunakan untuk mengukur sikap pendapat dan persepsi seseorang tentang suatu objek atau fenomena tertentu. Skala likert memiliki dua bentuk pernyataan, yaitu pernyataan positif dan negative. Pernyataan positif diberi skor 5, 4, 3, 2, dan 1, sedangkan bentuk pernyataan negative diberi skor 1, 2, 3, 4 dan 5. Bentuk jawaban skala likert terdiri dari sangat setuju, setuju, ragu-ragu, tidak setuju, dan sangat tidak setuju.

Dengan menggunakan skala likert, maka variable yang akan diukur dijabarkan dari variabel menjadi dimensi, dari dimensi dijabarkan menjadi indikator, dan dari indikator dijabarkan menjadi subindikator yang dapat diukur. Akhirnya subindikator dapat dijadikan tolak ukur untuk menjadi suatu pertanyaan/pernyataan yang perlu dijawab oleh responden.

Populasi, Sampel, dan Teknik Pengambilan Sampel

Siregar (2012) menyatakan bahwa populasi penelitian merupakan keseluruhan (universum) dari objek penelitian yang dapat berupa manusia, hewan, tumbuh-tumbuhan, udara, gejala, nilai, peristiwa, sikap hidup, dan sebagainya. Sehingga objek-objek ini dapat menjadi sumber data penelitian. Maka dalam penelitian ini, populasinya adalah seluruh karyawan PT. PLN (Persero) P3JB APP Semarang sebanyak 169 orang.

Sampel adalah suatu prosedur pengambilan data, dimana hanya sebagian populasi saja yang diambil dan dipergunakan untuk menentukan sifat serta ciri yang dikehendaki dari suatu populasi (Siregar, 2012). Metode pengambilan sampel yang digunakan adalah pengambilan sampel acak atau *random sampling*. Untuk menentukan minimal sampel yang dibutuhkan jika diketahui ukuran populasi diketahui, dapat digunakan rumus Slovin:

$$n = \frac{N}{1 + N e^2} \dots\dots\dots (1)$$

Dimana:

n = Jumlah sampel

N = Ukuran Populasi

e = Perkiraan tingkat kesalahan

Maka:

$$n = \frac{169}{1 + 169 \times 0,1^2} = 62,8 \approx 63 \text{ responden}$$

Dari hasil perhitungan, diperoleh sampel yang diambil untuk dijadikan responden dalam penelitian ini adalah karyawan PT. PLN (Persero) P3JB APP Semarang sebanyak 63 responden dari 169 populasi.

Metode Pengolahan Data

Data yang telah didapatkan dimasukkan dan dianalisis dengan menggunakan *Statistical Package for Social Sciences (SPSS) Software Program*. Tahapan metode pengolahan terdiri dari tiga bagian utama. Tahap pertama adalah melakukan uji validitas dan reliabilitas. Tahap kedua ada uji asumsi klasik yang terdiri dari uji normalitas, uji multikolinearitas, dan uji heteroskedastisitas. Tahap ketiga adalah uji hipotesis dengan Uji t dan uji F, dan analisis regresi linear serta uji koefisien determinasi.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk mengukur apakah suatu pernyataan sudah tepat untuk digunakan dalam mengukur suatu aspek tertentu. Validitas ditunjukkan dengan besarnya nilai korelasi. Suatu item pernyataan dinyatakan valid apabila nilai korelasi hitung > nilai korelasi tabel ($r_{\text{hitung}} > r_{\text{tabel}}$). Pada penelitian ini, jumlah responden (n) sebanyak 63 responden dengan tingkat kepercayaan 95% didapatkan nilai korelasi tabel ($r_{\text{tabel}} = 0.248$). Berdasarkan hasil perhitungan, korelasi antar masing-masing indikator terhadap total skor konstruk dari setiap variabel menunjukkan hasil yang signifikan, yaitu $r_{\text{hitung}} > r_{\text{tabel}}$. Sehingga dapat disimpulkan bahwa seluruh item pernyataan dinyatakan valid.

Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas digunakan untuk mengukur konsistensi konstruk/variabel penelitian. Suatu variabel dikatakan *reliable* (handal) jika jawaban responden terhadap pertanyaan konsisten atau stabil dari waktu ke waktu. Tingkat reliabilitas suatu konstruk atau variabel penelitian dapat dilihat dari hasil statistik *Cronbach Alpha* (α).

Suatu variabel dikatakan reliabel jika nilai *Cronbach Alpha* ≥ 0.70 .

Tabel 2. Uji Reliabilitas

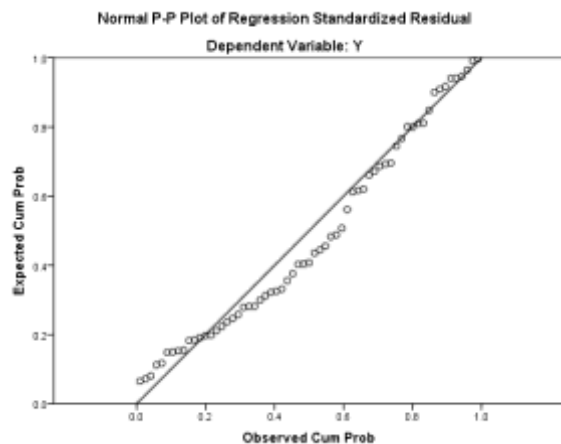
Variabel	<i>Cronbach's Alpha</i>
Komunikasi (X_1)	0.769
Training (X_2)	0.764
Reward and Recognition (X_3)	0.708
Peran Top Management (X_4)	0.762
Motivasi (Y)	0.760

Dapat dilihat pada tabel 2 bahwa seluruh variabel dapat dikatakan reliabel, yaitu memiliki *Cronbach Alpha* (α) ≥ 0.70 , sehingga dapat disimpulkan bahwa kuesioner tersebut akan memberikan konsistensi hasil pengukuran yang sama jika dilakukan dalam konteks waktu yang berbeda. Oleh karena itu, masing-masing konsep variabel tersebut layak digunakan sebagai alat ukur.

Uji Asumsi Klasik

Uji Normalitas

Uji normalitas digunakan untuk melakukan pengujian data observasi apakah data tersebut berdistribusi normal atau tidak.



Gambar 3. Uji Normalitas

Gambar 3 menunjukkan bahwa sebaran data berada pada posisi di sekitar garis lurus yang membentuk garis miring dari arah kiri bawah ke kanan atas, oleh karena itu persyaratan normalitas sudah terpenuhi.

Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas bertujuan untuk mengetahui apakah dalam model ganda ditemukan adanya korelasi antara variabel bebas.

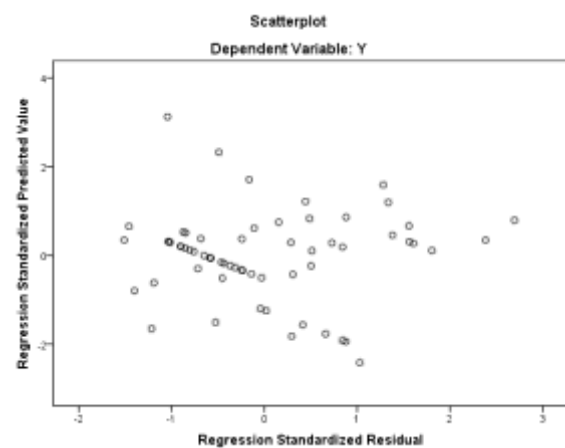
Tabel 3. Hasil Uji Multikolinearitas

Variabel	<i>Tolerance</i>	<i>VIF</i>
Komunikasi (X_1)	0.494	2.023
Training (X_2)	0.580	1.726
Reward and Recognition (X_3)	0.604	1.656
Peran Top Management (X_4)	0.771	1.296

Tabel 3 menunjukkan bahwa seluruh variabel memiliki nilai *VIF* (*Variance Inflation Factor*) ≤ 10 dan nilai *tol* (*tolerance*) ≥ 0.1 . Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat gejala multikolinearitas antar variabel bebas dalam model regresi.

Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas dalam sebuah model regresi digunakan untuk mengetahui apakah terjadi ketidaksamaan varian dari residual satu pengamatan ke pengamatan lain. Jika varian dari residual satu pengamatan ke pengamatan lain tetap, maka disebut homokedastisitas. Jika varian berbeda disebut heteroskedastisitas. Model regresi yang baik adalah yang tidak terjadi heteroskedastisitas.



Gambar 4. Uji Heteroskedastisitas

Berdasarkan Gambar 4, terlihat titik-titik menyebar secara acak dan tidak membentuk pola tertentu serta penyebarannya tersebar baik di atas maupun di bawah angka 0 pada sumbu Y. Hal ini menandakan bahwa tidak terjadi penyimpangan

asumsi klasik heteroskedastisitas pada model regresi yang dibuat atau data sudah mengikuti persyaratan keselarasan tiap data, dengan kata lain menerima hipotesis heteroskedastisitas.

Uji Hipotesis

1. Uji t

Tabel berikut ini merupakan hasil uji t hasil perhitungan dengan menggunakan software SPSS.

Tabel 4. Hasil Uji t

Variabel	t	Sig.
Komunikasi (X_1)	2.596	0.012
Training (X_2)	2.387	0.020
Reward and Recognition (X_3)	1.326	0.190
Peran Top Management (X_4)	3.394	0.001

Variabel Komunikasi

Hasil uji t variabel X_1 (Komunikasi) diperoleh t hitung sebesar 2.596, dengan tingkat signifikansi 0.012. Dengan menggunakan batas 0.05, didapat t tabel sebesar 1.671, yang berarti bahwa t hitung > t tabel, dan menandakan bahwa H_0 ditolak dan H_a diterima. Dengan demikian, bahwa komunikasi berpengaruh terhadap motivasi karyawan dalam menerapkan 5S.

Variabel Training

Hasil uji t variabel X_2 (training) diperoleh t hitung sebesar 2.387, dengan tingkat signifikansi 0.020. Dengan menggunakan batas 0.05, didapat t tabel sebesar 1.671, yang berarti bahwa t hitung > t tabel, dan menandakan bahwa H_0 ditolak dan H_a diterima. Dengan demikian, bahwa training berpengaruh terhadap motivasi karyawan dalam menerapkan 5S.

Variabel Reward and Recognition

Hasil uji t variabel X_3 (reward and recognition) diperoleh t hitung sebesar 1.328, dengan tingkat signifikansi 0.190. Dengan menggunakan batas 0.05, didapat t tabel sebesar 1.671, yang berarti bahwa t hitung > t tabel, dan menandakan bahwa H_0 ditolak dan H_a diterima. Dengan demikian, bahwa reward and recognition berpengaruh terhadap motivasi karyawan dalam menerapkan 5S.

Variabel Peran Top Management

Hasil uji t variabel X_4 (peran top management) diperoleh t hitung sebesar 3.394, dengan tingkat signifikansi 0.001. Dengan menggunakan batas 0.05, didapat t tabel sebesar 1.671, yang berarti bahwa t hitung > t tabel, dan menandakan bahwa H_0 ditolak dan H_a diterima. Dengan demikian, bahwa peran top management berpengaruh terhadap motivasi karyawan dalam menerapkan 5S.

2. Uji F

Tabel berikut ini merupakan hasil uji F hasil perhitungan dengan menggunakan software SPSS.

Tabel 5. Hasil Uji F

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Regression	503.969	4	125.992	23.590	.000
Residual	309.777	58	5.341		
Total	813.746	62			

1. Merumuskan Hipotesis

H_0 : tidak terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel independen dan variabel dependen.

H_1 : terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel independen dan variabel dependen.

Tingkat signifikansi menggunakan $\alpha=5\%$ (signifikansi 5% atau 0.05 adalah ukuran standar yang sering digunakan dalam penelitian)

2. Menentukan F hitung

Berdasarkan perhitungan dengan menggunakan software SPSS, didapatkan output untuk F hitung sebesar 26.808.

3. Menentukan F tabel

Berdasarkan Distribusi Tabel F dengan:

df untuk pembilang (N_1) = 4

df untuk penyebut (N_2) = 58

Didapatkan nilai sebesar 2.53.

a. Kriteria pengujian:

H_0 diterima jika F hitung < F tabel

H_1 diterima jika F hitung > F tabel

b. Kesimpulan:

Karena F hitung > F tabel, yaitu 23.590 > 2.53, dapat disimpulkan bahwa H_1 diterima, artinya terdapat pengaruh secara signifikan antara variabel dependen terhadap variabel independen.

Uji Koefisien Determinasi (R²)

Koefisien determinasi dalam regresi linear berganda digunakan untuk mengetahui presentase sumbangan variabel independen secara serentak terhadap variabel dependen. Koefisien ini menunjukkan seberapa besar presentase variasi variabel independen yang digunakan dalam model mampu menjelaskan variasi variabel dependen.

Tabel 7. Koefisien Determinasi

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin Watson
1	.787 ^a	.619	.593	2.311	1.801

Angka R square disebut juga sebagai koefisien determinasi, besarnya koefisien determinasi, yaitu 0.593 atau 59.3% menunjukkan bahwa motivasi karyawan dalam menerapkan 5S dapat dijelaskan oleh variabel komunikasi (X₁), *training* (X₂), *reward and recognition* (X₃), dan peran *top management* (X₄) sebanyak 59.3%, sedangkan sisanya 40.7% diterangkan oleh variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

Uji Regresi Linear Berganda

Analisis regresi linear berganda adalah hubungan secara linear antara dua atau lebih variabel independen dengan variabel dependen. Analisis ini untuk mengetahui arah hubungan antara variabel independen dengan variabel dependen apakah masing-masing variabel independen berhubungan positif atau negatif. Hasil pengujian dapat dilihat pada tabel berikut.

Tabel 6. Output Regresi Linear Berganda

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tol	VIF
	3.762	4.165		.903	.370		
X ₁	.420	.162	.299	2.596	.012	.494	2.023
X ₂	.317	.133	.254	2.387	.020	.580	1.726
X ₃	.164	.124	.138	1.328	.190	.604	1.656
X ₄	.398	.117	.313	3.394	.001	.771	1.296

Model persamaan regresi yang dapat dituliskan dari output tersebut dalam bentuk persamaan regresi, yaitu:

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + b_4X_4 + e \dots\dots\dots (2)$$

$$Y = 3.762 + 0.299 X_1 + 0.254 X_2 + 0.138 X_3 + 0.313 X_4 + e$$

Keterangan:

- Y = Motivasi
- b₀ = Konstanta
- X₁ = Komunikasi
- X₂ = *Training*
- X₃ = *Reward and Recognition*
- X₄ = Peran *Top Management*
- e = Variabel Pengganggu

Persamaan regresi di atas menunjukkan bahwa:

1. Nilai konstanta a pada persamaan regresi linear berganda tersebut memiliki nilai sebesar 3.762, yang menyatakan bahwa jika variabel komunikasi (X₁), *training* (X₂), *reward and recognition* (X₃), dan peran *top management* (X₄) nilainya adalah 0, maka motivasi (Y) nilainya adalah 3.762.
2. Koefisien regresi untuk komunikasi (b₁) sebesar 0.299, berarti komunikasi berpengaruh positif terhadap motivasi. Jadi setiap peningkatan komunikasi akan meningkatkan motivasi karyawan dalam menerapkan 5S sebanyak 0.299.
3. Koefisien regresi untuk *training* (b₂) sebesar 0.254, berarti *training* berpengaruh positif terhadap motivasi. Jadi setiap peningkatan *training* akan meningkatkan motivasi karyawan dalam menerapkan 5S sebanyak 0.254.
4. Koefisien regresi untuk *reward and recognition* (b₃) sebesar 0.138, berarti *reward and recognition* berpengaruh positif terhadap motivasi. Jadi setiap peningkatan *reward and recognition* akan meningkatkan motivasi karyawan dalam menerapkan 5S sebanyak 0.138.
5. Koefisien regresi untuk peran *top management* (b₄) sebesar 0.313, berarti peran *top management* berpengaruh positif terhadap motivasi. Jadi setiap peningkatan peran *top management* akan meningkatkan motivasi karyawan dalam menerapkan 5S sebanyak 0.313. Variabel ini merupakan variabel dengan nilai terbesar diantara variabel independen lainnya, dan sekaligus menandakan bahwa variabel peran *top management* adalah variabel yang memiliki pengaruh paling dominan.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil pengolahan dan analisa yang telah dilakukan, diperoleh kesimpulan bahwa seluruh variabel yang berada di dalam penelitian ini berpengaruh positif terhadap motivasi karyawan dalam menerapkan budaya kerja 5S, yaitu komunikasi, *training*, *reward and recognition*, dan peran *top management*. Sedangkan hasil persamaan regresi menunjukkan bahwa variabel peran *top management* ($b_4=0.313$) merupakan faktor yang paling dominan dalam memotivasi karyawan dalam penerapan budaya kerja 5S, diikuti oleh variabel komunikasi ($b_1 = 0.299$), *training* ($b_2 = 0.254$), dan *reward and recognition* ($b_3 = 0.138$). Terakhir, rekomendasi yang diberikan untuk setiap variabelnya diurutkan berdasarkan variabel dengan nilai regresi terbesar hingga terkecil atau berdasarkan variabel yang memiliki pengaruh terbesar.

Adapun beberapa saran yang dapat diberikan peneliti kepada pihak PT. PLN (Persero) antara lain komunikasi terkait penerapan 5S di PT. PLN (Persero) P3JB APP Semarang perlu diperbaiki, terutama peran *top management* dalam mengkomunikasikan penerapan 5S di tempat kerja, *top management* dapat menjelaskan dan mengingatkan target 5S yang harus dicapai perusahaan pada saat atau saat melakukan *training*.

Pengembangan SDM berupa *training* perlu ditingkatkan yaitu dengan melakukan pelatihan dengan intensitas pelatihan secara mendalam dan berkesinambungan terhadap seluruh karyawan.

Reward and recognition yang diberikan pihak manajemen PT. PLN (Persero) P3JB APP Semarang terhadap karyawan dapat memberikan semangat untuk meningkatkan motivasi karyawan. Terakhir, penelitian ini hanya terbatas pada empat variabel independen, berdasarkan besaran nilai koefisien determinasi, masih terdapat 40.7% penelitian yang belum diteliti dalam penelitian ini, diharapkan peneliti selanjutnya dapat mencari tahu dan meneliti variabel lainnya. Selain itu, diharapkan peneliti selanjutnya dapat meneliti pengaruh penerapan 5S di tempat kerja terhadap kinerja karyawan.

DAFTAR PUSTAKA

- Hasibuan. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: bumi aksara.
- Hartika, N., Abinin, N. & Omar, M. W. 2011. *Factor Influencing Employees' Motivation in Implementing 5S System*. Journal of Human Resource Management, 39.4836-4867
- Hersey, P. dan K. Blanchard. 1982. *Manajemen Perilaku Organisasi: Pendayagunaan Sumber Daya Manusia*. Erlangga. Jakarta.
- Ho, S.K.M. 2008. *Lean 5S Business Model for Global Sustainability and Economic Development*. Oxford Business & Conference Program. United Kingdom: Coventry University.
- Mangkuprawira, Sjafri. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik*. Ghalia Indah, Jakarta.
- Pace, R. Wayne, dkk. 2002. *Komunikasi Organisasi*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Robbins, Stephen P, Judge, Timothy A. 2001. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Roberts, R.L. 2005. *The Relationship Between Rewards, Recognition And Motivation at an Insurance Company In The Western Cape*. Disertasi Doktorat pada Department of Industrial Psychology University of The Western Cape.
- Samsonova, L. 2007 *Assessing Impact And Transfer Of 5-S Training In Company Xyz:Using Success Case Method*. Thesis pada University of Wisconsin-Stout.
- Siregar, Syofian. 2012. *Statistik Parametrik untuk Penelitian Kuantitatif*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Stoner, Freeman, dan Gilbert. 1995. *Manajemen*, Jilid II, Alih Bahasa Alexander Sindoro, Prenhallindo, Jakarta.
- Suwatno, Donni Juni Priansa. 2011. *Manajemen SDM dalam Organisasi Publik dan Bisnis*. Bandung: Alfabeta.
- Tampubolon, V., B. 2008. *Evaluasi penerapan Budaya Kerja 5S di PT. AKM*. Thesis pada Program Studi Magister Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Indonesia.

